

# Comportamento Político nas Organizações: Mecanismos de Intervenção

Rosária de Fátima Segger Macri Russo, Fabiano Rodrigues,  
Renato Russo e Abraham Sin Oih Yu

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar a percepção de executivos brasileiros sobre as formas de comportamento político nas organizações e mecanismos de intervenção correlatos. O bem estar da organização depende de como seus executivos se comportam politicamente, ao ampliarem os efeitos positivos ou reduzirem os efeitos negativos da política na organização. Para atendimento do objetivo de pesquisa, foi realizado um levantamento com 110 respondentes, com o uso de perguntas abertas. Utilizou-se análise de conteúdo, como técnica de análise de dados para a definição e ranqueamento das categorias levantadas. Como resultado, a pesquisa aponta para uma visão menos negativa dos respondentes sobre o conceito de comportamento político, quando comparada à literatura. A principal contribuição gerencial se concentra na discussão sobre mecanismos de intervenção nas organizações que promovam uma dinâmica do comportamento político favorável aos objetivos organizacionais. As intervenções mais citadas são: para reduzir os efeitos negativos, definição de regras, controles e ações punitivas; para ampliar os efeitos positivos, alinhamento, participação, liderança ética, cultura e desenvolvimento de capital humano. Do ponto de vista acadêmico, amplia-se a discussão dos efeitos positivos do comportamento político e apresentam-se mecanismos de intervenção para pesquisas futuras sobre política nas organizações.

Palavras-chave: Política; comportamento político; mecanismos de intervenção.

*Political Behavior in Organizations: Mechanisms of Intervention*

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the perception of Brazilian executives about the forms of political behavior in organizations and related mechanisms of intervention. The wellbeing of the organization depends on how its executives behave politically, by broadening the positive effects as well as reducing the negative effects of politics in the organization. In order to meet the research objective, a survey was carried out with 110 respondents, using open-ended questions. A content analysis was applied to analyze the data, in order to define and rank the categories raised by the study. As a result, the research points to a less negative view of the respondents on the concept of political behavior, when it's compared to the literature. The main managerial contribution focuses on the discussion of mechanisms of intervention in organizations that promote a dynamic of political behavior in favor of organizational goals. The most cited interventions are: to reduce negative effects, establishment of rules and controls and punitive actions; and to extend the positive effects, alignment, participation, ethical leadership, culture, and human capital development. From the academic point of view, the discussion of the positive effects of political behavior is expanded, and the intervention mechanisms for future research of politics in organizations are presented.

Keywords: Politics; political behavior; mechanisms of intervention.

Recebido em: 09/02/2018

Aprovado em: 09/04/2018


Última Modificação: 17/06/2018



**Rosária de Fátima Segger Macri Russo** ,


Programa de Mestrado Profissional em Administração, Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho, Brasil. Doutora em Ciências (Administração) – USP/FEA, Brasil.

[romacriusso@gmail.com](mailto:romacriusso@gmail.com)

**Fabiano Rodrigues** ,


Programa de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil. Doutor em Ciências (Administração) – USP/FEA, Brasil.

[frdrigues@espm.br](mailto:frdrigues@espm.br)

**Renato Russo** ,

Conselho de Administração da Sul América Seguros, Brasil. Mestre em Administração pelo Insper, Brasil.

[renatorusso@r2dm.com.br](mailto:renatorusso@r2dm.com.br)

**Abraham Sin Oih Yu** ,

Professor Associado do Departamento de Administração da FEA-USP, São Paulo, Brasil. PhD em Engineering-Economic Systems, Stanford University, USA.

[abraham\\_sinoih\\_yu@hotmail.com](mailto:abraham_sinoih_yu@hotmail.com)

## Introdução

De acordo com Jarret (2017), a literatura mais recente sobre política nas organizações enfatiza a importância de entender as formas que a política pode tomar e como ela pode interferir a favor do bem-estar da organização. Os executivos devem estar equipados com um mapa confiável do cenário político e conscientes dos recursos de capital político com os quais podem intervir a favor do bem-estar da organização e de seus membros. Segundo Morgan (2002), os dirigentes eficazes são hábeis na atuação política ao reconhecerem os conflitos de interesses em jogo e instrumentaliza-los como força positiva a favor da organização.

Esta habilidade é ainda mais demandada no apoio e na gestão de iniciativas inovadoras que por sua natureza, requerem desapego ao *status quo* e uma alocação de recursos, eventualmente vultosos, que se reveste de ambiguidade nos objetivos e de incerteza nos resultados. Uzzi (2017) aponta para o comportamento político, motivado pela agenda de interesses próprios, ocultos ou explícitos, dos gestores como ingrediente presente em projetos organizacionais voltados para a inovação. Por isto, ele destaca a importância do que chama de navegação política, ou seja, da capacidade de mapeamento dos interesses individuais e do território político como componente relevante na gestão de inovações que atendam aos objetivos organizacionais.

Na literatura sobre política na organização não há uniformidade na conceituação de comportamento político. Contudo, é possível agrupar as diversas visões em duas categorias dominantes, com vieses distintos. A primeira possui um viés neutro ao definir a política como a ocorrência de determinadas formas de comportamento associadas ao uso do poder e da influência. Essa visão assume que a política deriva do conflito sobre alocação de recursos escassos, ou dos conflitos inerentes a todo tipo de processo decisório sobre alocação de recursos ou ainda, de toda ação que requeira qualquer recurso de poder (real ou simbólico) ou de influência (Mayes & Allen, 1977).

A segunda tende a defini-la como uma ação deliberada de engajamento de um indivíduo em comportamentos individualistas, divisionistas à custa de terceiros ou da organização (Mintzberg, 1973). Essa visão mais negativa sustenta que o comportamento político surge quando um ator decide fazer prevalecer suas escolhas sobre as dos demais, não importando se elas vêm ao encontro do interesse da organização (Pettigrew, 1973). Não obstante, segundo Mintzberg (1983), o comportamento político é alimentado por um sistema de poder tecnicamente ilegítimo, uma vez que este não é formalmente autorizado ou oficialmente sancionado pela organização, se contrapondo aos sistemas legítimos da hierarquia formal, das normas e crenças aceitas pela organização e da experiência sempre que certificada oficialmente e sancionada pela autoridade.

Recentemente, a literatura tem apresentado uma abordagem mais favorável à necessidade de se recorrer à ação política para viabilizar processos de mudança, gerir o processo de tomada de decisão, buscar engajamento e garantir alinhamento aos objetivos organizacionais

(Buchanan & Badham, 2008; Horschwarter, 2012; Butcher & Clarke, 2003). Entretanto, de forma geral, não tem sido eloquente na avaliação dos fatores que poderiam servir para a neutralização da ação política que joga contra os interesses da organização e drena as energias que deveriam estar alocadas na busca de resultados. A literatura tampouco indica quais os fatores que contribuiriam para ampliar os efeitos positivos da ação política como mecanismo para encontrar o equilíbrio entre os interesses individuais e coaduná-los em direção ao objetivo organizacional.

No Brasil, os executivos, principalmente os do setor público, percebem mais os efeitos negativos do comportamento político nas organizações em relação a estudos no exterior (De Moraes, 2017). Entretanto, não há um estudo de como esses executivos lidam com esses comportamentos. Assim, neste estudo, busca-se estabelecer um paralelo entre a visão dos executivos brasileiros e as diversas visões trazidas pela literatura quanto à definição do que é comportamento político na organização. Pretende-se também inovar ao procurar identificar os mecanismos de intervenção que são vistos como ampliadores dos efeitos positivos e redutores dos efeitos negativos da política na organização. Os resultados podem orientar a ação dos gestores e dos tomadores de decisão para adotar a resposta adequada aos desafios de ordem política que podem ameaçar sua jornada pela busca de resultados em suas organizações.

Como contribuição, este estudo adiciona resultados à literatura e à pesquisa nacional, ainda restrita em relação aos estudos das organizações e do processo decisório, sob uma ótica política e sociológica. Finalmente, esta pesquisa também busca conscientizar os estudantes, gestores de projetos e tomadores de decisão, que “varrer a política para baixo do tapete é mais danoso do que lidar com um tapete cheio de irregularidades” (Brandon & Seldman, 2004 apud Horschwarter, 2012). A incapacidade de lidar com a política como instrumento capaz de arbitrar interesses poderá significar a incapacidade da organização em tomar decisões vitais para seu sucesso ou até para sua sobrevivência.

## Fundamentação teórica

Este item abordará a formação do objetivo organizacional como origem da atividade política na organização, a relação entre as dimensões do comportamento político e o estudo sobre a percepção dos efeitos positivos e negativos do comportamento político na obtenção de resultados organizacionais.

### Comportamento político na organização

Mintzberg (1985) define a organização como uma arena política e descreve a política organizacional como um conjunto de sistemas de influência. Parte destes sistemas, como a autoridade formal, a ideologia (princípios e valores da organização) e o expertise são por ele definidos como legítimos por serem amplamente aceitos na organização. Ao contrário, a política é vista como um sistema ilegítimo de influência quando não é formalmente autorizado,

amplamente aceito ou oficialmente certificado. Contudo, segundo esse autor, da mesma forma que os sistemas legítimos podem ser usados para perseguir fins ilegítimos, a política, embora meio ilegítimo de influência, é muitas vezes usada para a obtenção de fins legítimos ou intuitos que contribuam para o bem da organização.

Esta definição de política na organização não se afasta daquela defendida por Mayes e Allen (1977, p. 675), pela qual “a política na organização é a gestão da influência para obter fins não sancionados pela organização ou para obter fins sancionados por meios de influência não sancionados”. A Figura 1 apresenta as dimensões da política nas organizações, propostas por Mayes e Allen (1977).

Meios de Influência	Objetivos da influência	
	Sancionados pela organização	Não sancionados pela organização
Sancionado pela organização	Comportamento de trabalho não político	Comportamento político
Não sancionados pela organização	Comportamento político potencialmente funcional para a organização	organizacionalmente disfuncional

Figura 1: Dimensões da política na organização

Fonte: Adaptado de Mayes e Allen (1977, p. 672)

Crozier e Friedberg (1977 apud Mintzberg, 1985) afirmam que a política na organização é um mecanismo concreto graças ao qual os indivíduos estruturam seu poder e o regulam, sendo um instrumento essencial para a ação organizada. Na mesma linha, Pfeffer (1994) critica a perspectiva da teoria da agência, pela qual a política prejudica a eficiência da organização por dissipar as energias dos executivos, restringir o fluxo informacional e distorcer a percepção sobre a opinião dos outros. Sustenta, ao contrário, que em ambientes de mudança ou ambientes inseridos em contextos de ambiguidade e incerteza, a falta de ação política pode significar a incapacidade da organização em tomar decisões vitais para a sua sobrevivência. Estes autores parecem sugerir que a política na organização se configura como elemento intrínseco e inerente à atividade organizacional, inerente ao processo de tomada de decisões intra (e entre) departamentos.

As abordagens de Mintzberg (1985), de Mayes e Allen (1977) e Pfeffer (1994) confirmam a perspectiva de Cyert e March (1992) pela qual o processo decisório, como sendo descoberta de um determinado caminho de ação que satisfaça a todo o conjunto de requisitos e restrições, definido pelo papel organizacional, está na origem da formação do objetivo da firma. Em contraponto à teoria neoclássica, esta perspectiva assume que a racionalidade dos indivíduos é limitada, que a adaptação da organização ao ambiente não é determinada exclusivamente pelo mercado e que o contrato de trabalho não é capaz de resolver todos os conflitos inerentes à relação indivíduo-empresa. Assim como no processo decisório e particularmente no processo decisório estratégico, a decisão ótima não é necessariamente aquela que maximiza o lucro da organização, mas é a que melhor responde ao conjunto de preferências dos que participam do processo. Prescindir da

compreensão dos aspectos políticos da organização, inviabiliza a discussão e a negociação de interesses conflitantes (Morgan, 2002).

Estas visões aqui reportadas configuram a relevância da política nas organizações, embora não revelem claramente em que medida ela contribui positiva ou negativamente para a obtenção de resultados que favoreçam a organização. Este estudo trará uma visão expandida das diversas interpretações de política e atividade política na organização obtida na literatura sobre o tema. Além disto, como a atividade política se materializa em comportamento político dos indivíduos que fazem parte de uma organização, este estudo procurará identificar potenciais ações, comportamentos ou atitudes, na visão de executivos nacionais, que possam alimentar ou orientar a ação política a favor do objetivo organizacional e vice-versa, além de neutralizar as ações que possam distrair a organização dos seus objetivos.

## Política nas organizações: breve retrospectiva

Nas décadas de '50 e '60, a perspectiva política da organização encontra seus primeiros e principais representantes na *Carnegie School*, de Richard Michael Cyert, James Gardner March e Herbert Alexander Simon. Surge como contraponto à escola racional normativa pela qual a organização, apoiada em um processo de decisão racional e livre de conflitos, tem como objetivo a maximização do lucro.

A *Carnegie School* se contrapõe à perspectiva racional de maximização de lucro porque concebe a racionalidade dos tomadores de decisão como sendo limitada. Quando a tomada de decisão, a limitação de conhecimento, de informações e de tempo impõem necessariamente uma visão restrita das alternativas racionais em jogo.

Diferentemente do que alega a escola racional, os autores da *Carnegie School* também sustentam que a organização não responde às demandas do ambiente apenas de acordo com uma lógica de mercado, mas por meio de um processo de adaptação cuja dinâmica atende características idiossincráticas da própria organização. Ainda, os autores sustentam que o processo decisório é permeado por objetivos individuais não necessariamente convergentes entre si ou com o objetivo organizacional.

A visão da organização como uma composição de atores distintos com múltiplos objetivos fundamenta a perspectiva organizacional como uma coalizão política, na qual os processos decisórios são realizados por meio de coalizões instáveis, que se alimentam da contradição intrínseca entre os interesses individuais e os da organização. O que está na base da ideia de coalizão é a expectativa que os participantes individuais da organização tenham uma ordem de preferências substancialmente diferentes entre si (Cyert & March, 1992).

A perspectiva política da *Carnegie School* é mais tarde integrada às noções derivadas da teoria da dependência de recursos (*resource dependence theory*), proposta por Pfeffer (1981), na qual a ênfase se concentra no papel do poder como mecanismo dos indivíduos de superarem resistências para alcançarem determinados objetivos. Pfeffer (1981) caracteriza o poder como



a habilidade de um ator em adquirir e controlar recursos de valor (*valued resources*) em relação aos outros. A política na organização é “o poder em ação” e a tomada de decisão, dentro de um contexto político, é uma função do poder. As decisões refletem, nesta perspectiva, as preferências daqueles que têm mais poder.

A concepção de poder como acesso aos recursos também é explorada por autores que analisam a política e o uso do poder no contexto da teoria de agência. O papel do poder (ou do exercício do poder) dentro da firma é promover e proteger investimentos em relacionamentos específicos dentro de um ambiente no qual os contratos são incompletos. Quanto menor o espaço dos contratos, que podem ser escritos ou impostos, mais importante o papel dos direitos residuais e, portanto, do poder (Rajan & Zingales, 1998).

Já Mintzberg (1983) propõe uma perspectiva ampliada à de Pfeffer (1981), concebendo a política como um sistema de influência ilegítimo. Este sistema é usado em conjunto ou em oposição aos mecanismos legítimos de poder e influência identificados na autoridade formal da hierarquia, na ideologia organizacional expressa por valores e crenças e na experiência como expressão da autoridade derivada do conhecimento especializado.

Em linha com a proposta de Mintzberg (1983), Mayes e Allen (1977) definiram a atividade política como atos intencionais de influência para aumentar ou proteger os interesses próprios de indivíduos ou grupos. Ademais, concebem o comportamento político como uma atividade não autorizada empreendida para assegurar resultados que não seriam obtidos por intermédio dos meios sancionados pela organização.

Não distantes desta posição, Eisenhardt e Bourgeois (1988), na perspectiva de como se comportam os executivos no processo de tomada de decisão estratégica, definem a política como ações observáveis, mas frequentemente encobertas, com as quais os executivos ampliam seu poder para influenciar uma decisão.

Mintzberg (1983) avança na definição de comportamento político alegando que, para uma ação política efetiva, não basta o recurso ao uso do poder, é essencial que o ator político revele vontade e habilidade política. Ferris e Treadway (2012) defendem estes conceitos e avançaram no intuito de identificar os mecanismos pelos quais a ação de influência possa ser mais eficaz: “Indivíduos politicamente hábeis são capazes de diagnosticar adequadamente o contexto social e adaptar seu comportamento à situação de forma a selecionar os métodos e táticas apropriadas para influenciar os outros” (Ferris & Treadway, 2012, p. 4).

## Efeito (positivo-negativo) do comportamento político

As diversas linhas teóricas e de pesquisa têm se dividido sobre em que medida a atividade política e os objetivos organizacionais são, necessariamente, excludentes. Uma excessiva ênfase no interesse próprio da atividade política tem levado autores a considerá-la como antiética e exercida às custas dos objetivos organizacionais (Dean & Sharfman, 1996;

Kacmar & Baron, 1999 apud Ferris & Treadway, 2012; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999).

Como já vimos, Cyert e March (1992) entendem que as organizações são compostas por atores que agem por interesses próprios, mas que o fazem construindo coalizões para promover seus interesses e, por conta deste processo, os interesses da organização podem surgir a partir dos interesses individuais. Pratt (1998) adere a este entendimento e afirma que o interesse próprio pode se alinhar aos interesses da organização, especialmente quando os indivíduos percebem sua organização como espaço de autorrealização.

Diversos autores entendem que uma definição abrangente do construto de política nas organizações exige um prudente afastamento de julgamentos de valor, pelos quais a política é concebida ora como negativa ora como positiva para os interesses da organização. Nesta abordagem, a política faz parte e é essencial para a sobrevivência da organização: “a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas maneiras de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes” (Morgan, 2002, p.178). Segundo Ferris *et al.* (2007), a política representa uma resposta de ordem prática capaz de influenciar construtivamente o comportamento e os resultados impostos pela ambiguidade organizacional. Para esses autores, a política na organização é o contexto no qual os empregados entendem a ambiguidade inerente ao ambiente de trabalho.

Silvester (2008) argumenta que o comportamento político funciona como uma inestimável ação de *sensemaking* ao promover o compartilhamento de crenças e a construção de consenso em ambientes de elevada ambiguidade, como é o caso, por exemplo, dos ambientes caracterizados por elevado nível de incerteza. Considerando que o compartilhamento de sentidos é gerido por meio de processos políticos, a política se torna um importante instrumento para se atingir objetivos pessoais e organizacionais. A política é o mecanismo a disposição da organização para encontrar o equilíbrio entre os interesses pessoais e coaduná-los em direção ao objetivo organizacional (Russo, 2010). Ainda de acordo com Pettigrew (1977), política diz respeito à legitimação de certas ideias, valores e demandas – não apenas uma ação resultante de uma legitimidade previamente adquirida.

Lepisto e Pratt (2012), conforme Figura 2, sintetizaram as diversas definições que a literatura oferece sobre política nas organizações, destacando especialmente em que medida a atividade política funciona como catalizadora dos interesses individuais a favor da organização ou ao contrário, como atividade de bastidores, movida por auto interesse.

Fonte	Definição de Política nas Organizações
Ferris, Russ and Fandt (1989, p.145)	Processo de <b>influência social</b> no qual o comportamento é estrategicamente desenhado para maximizar um <b>interesse pessoal</b> de curto ou longo prazo, o qual é consistente com ou contra o interesse de terceiros (no qual maximização do interesse pessoal se refere à <b>obtenção de resultados positivos</b> ou à prevenção de resultados negativos)
Mintzberg (1983, p.172)	<b>Comportamento</b> de indivíduo ou grupo que é <b>informal</b> , ostensivamente paroquial, tipicamente divisionista, e, sobretudo, no sentido técnico, ilegítimo – <b>não sancionado por autoridade, ideologia aceita ou expertise certificado</b> .
Valle e Perrewé (2000, p.361)	O exercício de <b>influência</b> tática, que é estrategicamente <b>direcionada a objetivos</b> , racional, consciente, e intencionada a promover o <b>interesse pessoal</b> , tanto contra como em apoio de interesses de terceiros.
Pfeffer (1981, p.7)	Atividades tomadas dentro da organização para adquirir, desenvolver e <b>usar o poder</b> e outros recursos para <b>obter os resultados</b> desejados por uns em uma situação na qual há incerteza ou dissenso sobre escolhas.
Bacharach e Lawler (1980, p.1, 1998, p.69)	<b>O uso tático do poder</b> para reter ou obter controle sobre recursos reais ou simbólicos. Os esforços de indivíduos ou grupos nas organizações para mobilizar apoio a favor ou contra estratégias, políticas ou práticas organizacionais nas quais possuem <b>interesse ou participação</b> .
Mayes e Allen (1977, p.675)	A gestão de <b>influência</b> para obter fins <b>não sancionados</b> pela organização ou para obter fins sancionados por <b>meios</b> de influência <b>não sancionados</b> .
Tushman (1977, p.207)	A estrutura e o processo do <b>uso da autoridade e do poder para afetar a definição de objetivos</b> , diretrizes e outros principais parâmetros da organização.
Pettigrew (1973, p.17)	<b>Comportamento</b> de indivíduos, ou, em termos coletivos de subunidades, dentro de uma organização <b>que reclama contra o sistema de compartilhamento de recursos da organização</b> .
Kacmar e Baron (1999, p.4)	<b>Ações</b> de indivíduos <b>direcionadas a objetivos</b> que aumentam seus <b>próprios interesses</b> pessoais sem se importar com o bem-estar dos demais indivíduos na organização.
Ferris <i>et al.</i> (2005, p.127)	[Habilidade política] A habilidade de entender efetivamente os outros no trabalho e usar deste conhecimento <b>para influenciar outros</b> para agir de forma a <b>alavancar os objetivos pessoais</b> ou da organização.
Ferris, Fedor e King (1994, p.4)	A gestão de sentidos compartilhados, que foca na avaliação e na interpretação subjetiva do sentido mais do que na visão de que os sentidos são propriedades objetivas e inerentes a uma situação; do ponto de vista do comportamento político gerencial, o objetivo é administrar o sentido das situações de forma a produzir desejos, resposta <i>auto-serving</i> e resultados.
Randall <i>et al.</i> (1999, p.161)	Influência não sancionada que busca promover o <b>interesse pessoal</b> às custas dos objetivos da organização.
Eisenhardt e Bourgeois (1988, pg. 737)	Ações observáveis, mas frequentemente encobertas, com as quais os executivos <b>ampliam seu poder para influenciar uma decisão</b> .

Figura 2: Definições comuns de política nas organizações

Fonte: Adaptado de Lepisto e Pratt (2012, pp. 75-76).

Os autores, com base nesta revisão de literatura, argumentam que: (i) a política é um fenômeno inerentemente social, pois é uma forma de se agir para obter algo no âmbito de um grupo; (ii) a obtenção deste algo se dá pelo poder ou influência social; (iii) o poder é movido por interesse próprio e dirigido a um objetivo; (iv) a política é mais acionada ou prevalece quando as práticas sancionadas oficialmente não estão disponíveis ou são menos efetivas para a obtenção dos objetivos.



Usando a síntese que Lepisto e Pratt (2012) fazem de diversos autores, o comportamento político possui cinco componentes: 1) ação de um indivíduo ou de um grupo, 2) orientação a um objetivo de interesse próprio, 3) utilização de ações de poder e influência social, 4) em relação a dois ou mais atores socialmente interdependentes e 5) por meios que não são sancionados oficialmente.

Esta síntese revela uma perspectiva na qual prevalece a visão da política como uma atividade pela qual os indivíduos buscam atingir interesses pessoais, recorrendo a mecanismos não sancionados ou aceitos pela organização, sempre que as estruturas formais de poder e influência não estão disponíveis ou não funcionam adequadamente. Haveria um espaço de não política sempre que os objetivos e os meios de influência para obtê-los fossem sancionados pela organização.

Também é possível agrupar as diversas visões da literatura centrando na questão de o comportamento político ser um meio de uso do poder e da influência para favorecer interesses individuais de forma convergente aos interesses organizacionais ou, ao contrário, deliberadamente contra esses interesses. Segundo Gandz e Murray (1980), as diversas visões de comportamento político, tal como expressas na literatura, podem ser agrupadas em duas categorias: 1) definições que entendem a política como a ocorrência de certas formas de comportamento associado ao uso do poder e da influência e 2) definições que enxergam na política a ação intencional de engajamento em comportamentos direcionados ao interesse próprio à custa da organização.

Estas categorias ainda podem ser subdivididas. Na primeira categoria estão os que entendem a política como consequência dos conflitos que surgem pela disputa de recursos escassos, os que entendem que ela deriva de toda forma de conflito derivado do processo decisório e os que associam a política a uso do poder e da influência a qualquer causa. Na segunda categoria, encontram-se os que defendem que a política como sendo uma ação consciente a favor do interesse próprio e contrário à efetividade organizacional. Nesta categoria há também os que identificam a ação política como uma ação deliberada para proteger o interesse próprio contra interesses de terceiros. Finalmente, há os que veem a política como ação daqueles que acreditam que os objetivos podem ser alcançados mais facilmente pelo engajamento em ações informais, de bastidor e divisionistas.

A partir da análise da literatura e, particularmente, das visões propostas por Gandz e Murray (1980), este estudo busca captar e analisar a percepção de política dos respondentes, representando a visão de indivíduos com cargos executivos ou de gestão em suas respectivas organizações, bem como suas percepções sobre mecanismos de intervenção para maximização de eventuais efeitos positivos e redução de efeitos negativos da atividade política.

## Procedimentos metodológicos

Para atender o objetivo de identificar a percepção de executivos brasileiros sobre as formas de comportamento político nas organizações e mecanismos de intervenção correlatos, utilizou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória. Estas escolhas se devem: aos posicionamentos contraditórios observados na literatura sobre o efeito do comportamento político nos resultados organizacionais, evidenciados na Figura 2, e a falta de estudos empíricos com a análise da percepção de executivos sobre os temas (De Moraes, 2017).

Esta pesquisa faz parte de um projeto sobre política nas decisões desenvolvido por um grupo de pesquisa vinculado a uma universidade pública do Estado de São Paulo. Foi elaborado um amplo questionário com base em perguntas abertas e fechadas, para investigar diversos aspectos da política na organização e na tomada de decisão estratégica. Neste artigo, procurou-se identificar a percepção dos executivos sobre o conceito de comportamento político, mecanismos para maximizar o efeito positivo e para reduzir o efeito negativo da política nas organizações, tendo como base um questionário aplicado pelo grupo de pesquisa.

Como método de pesquisa foi escolhido um levantamento, pois “facilita a pesquisa em áreas política ou eticamente sensíveis”, como afirmam Marshall e Rossman (2006, p. 126), sendo apropriado para inferir a percepção de um grande grupo de pessoas com base nas respostas de um número reduzido de respondentes. Este levantamento foi aplicado (50% presencial e 50% por meio eletrônico) no período de dezembro de 2015 e abril de 2016, totalizando uma amostra de 110 respondentes, composta por executivos e gestores brasileiros de várias áreas. Para o atendimento do objetivo proposto, além de questões demográficas, foram utilizadas as seguintes questões abertas:

- Questão 1: *O que significa comportamento político nas organizações?*
- Questão 2: *Quais ações são efetivas para ampliar os efeitos positivos de comportamento político nas organizações?*
- Questão 3: *Quais ações são efetivas para reduzir os efeitos negativos de comportamento político nas organizações?*

Na análise das respostas, utilizaram-se as fases sugeridas por Marshall e Rossman (2006), sem uma prévia definição de categorias para cada questão:

- os dados foram organizados em planilha Excel;
- os autores imergiram nos dados, destacando as frases e conceitos referidos por cada respondente;
- os dados foram codificados e classificados por um dos autores na definição de comportamento político, mecanismos de intervenção sobre o comportamento político e influência desses mecanismos;
- as codificações foram conferidas e ajustadas com a visão dos demais autores;
- as categorias foram interpretadas, segundo os padrões que se revelaram, e reorganizadas para sintetizar os achados, quando

surgiram as oito categorias de comportamento político e as dez categorias de mecanismo de intervenção;

- as categorias foram comparadas com a teoria, o que gerou os resultados e conclusões deste artigo.

Para interpretar as questões abertas que procuravam identificar de que forma os respondentes ampliariam os efeitos positivos e de que forma reduziriam os efeitos negativos do comportamento político, cada resposta foi analisada sublinhando-se as palavras-chave ou frases que apontavam o tipo de intervenção e sentido da ação (de ampliar ou de reduzir). Ao todo, foram computadas 188 palavras-chave ou frases relativas aos mecanismos de ampliação dos efeitos positivos e 152 aos de redução dos efeitos negativos.

## ■ Apresentação e discussão dos resultados

Como pode ser visto na Figura 3, uma parcela representativa dos respondentes tem cargo gerencial (52%), como sócio, CEO, diretor, gerente e supervisor/coordenador. Na amostra, apenas analistas, assessores e os classificados em outros cargos não possuem subordinados. Na amostra obtida há cargos com autoridade de decisão em todos os níveis, com vários tipos de formação. O percentual mais representativo se encontra na administração (33%) e na engenharia (24%). Apenas dois dos classificados como “não respondeu” possuem nível secundário, os demais possuem nível superior e pós-graduação.

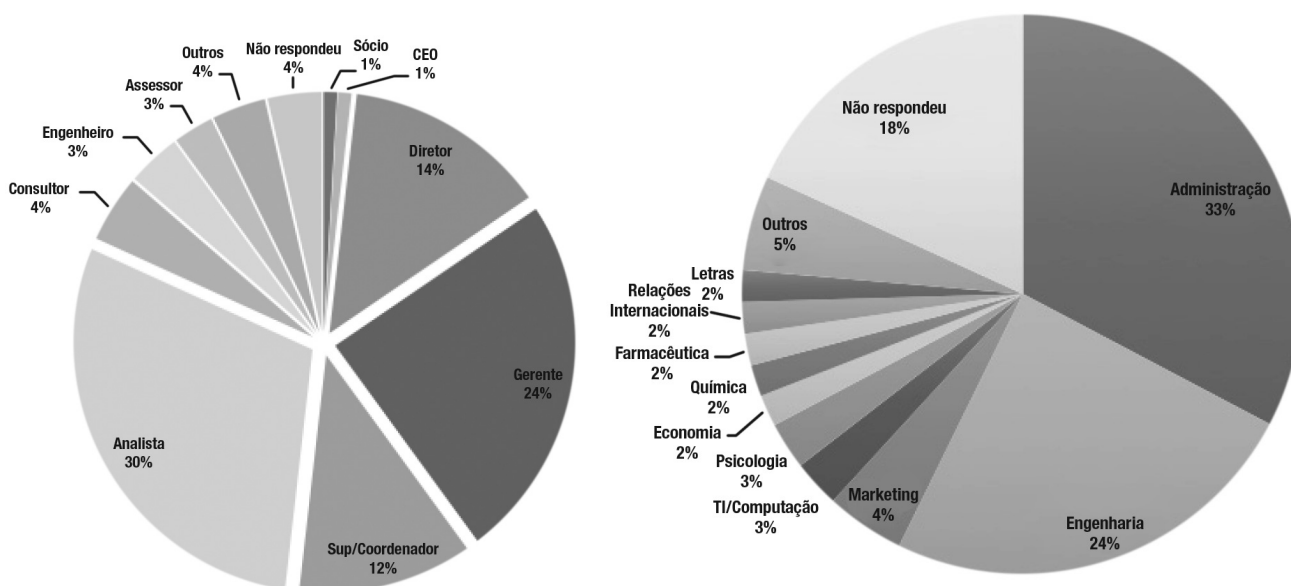


Figura 3: Cargo e formação dos respondentes

Fonte: Autores (2017).

## Comportamento político nas organizações: percepção dos executivos

A pesquisa focou na percepção dos respondentes sobre o significado de comportamento político, tendo em vista sua experiência como gestor e sob o contexto de decisões estratégicas. Utilizando-se as definições de política nas organizações (Figura 2) e a definição de comportamento político proposta por Lepisto e Pratt (2012), as percepções foram classificadas em 8 categorias (A a H), como pode ser visto na Tabela 1.

As categorias F, G e H estão fora dos conceitos de comportamento político nas organizações adotados nesta pesquisa, com baixa aderência ao cerne da definição apresentada por Lepisto e Pratt (2012), ou seja, o uso de poder/influência para atendimento de objetivos pessoais, a favor ou contrários à organização. A categoria F, com 5 respondentes, foi excluída dado que o comportamento político não é estranho ao processo decisório racional, pois como afirma Morgan (2002, p. 210), “ninguém é neutro na administração das organizações”. Há conflitos em qualquer decisão e eles devem ser discutidos e negociados. Com relação à categoria G, o objetivo da questão formulada é avaliar o comportamento político no contexto da ação individual na arena organizacional (Mintzberg, 1985), mas não como decorrência de uma habilidade pessoal ou traços de personalidade. A última categoria, H, com 21 participantes, foi excluída por fugir do contexto intra-organizacional e, portanto, estranha ao objetivo da pesquisa. As exclusões de 28 respostas (25%) confirmam a afirmação de Morgan (2002) que a política nas organizações é um tema geralmente negligenciado ou ignorado.

A primeira dimensão analisada no comportamento político corresponde ao direcionamento (viés positivo ou negativo) em relação aos objetivos organizacionais. O viés positivo revela uma percepção de que o comportamento pode vir ao encontro da realização dos objetivos organizacionais. O viés negativo revela o oposto, que o comportamento político é movido por interesses que visam a realização de objetivos pessoais, eventualmente contrários aos objetivos da organização.

Na categoria A, com 17 respondentes, o comportamento político é entendido como instrumento para se obter resultados ou perseguir os interesses da organização e, portanto, revela um viés positivo. Nesta categoria, o comportamento político é associado à atividade de influência. Essa categoria conserva certa similaridade com a definição de Bacharach e Lawler (1980 *apud* Lepisto, Pratt, 2012) no sentido do comportamento político se caracterizar como o uso tático do poder e da influência para mobilizar apoio a favor ou contra estratégias, políticas ou práticas no contexto da organização.

Tabela 1: Frequência de respondentes por categoria de comportamento político

Definição	Frequência absoluta	Exemplos de respostas	Categoria
Ação do indivíduo de influenciar para alcançar o objetivo da organização	17	<i>"Trata-se de tentativas de influência social, uso de poder para influir na tomada de decisões dentro da organização".</i>	A
Ação de indivíduos para facilitar a relação com outros indivíduos ou grupos	16	<i>"Comportamento político é o conjunto de decisões tomado pelo alto escalão da empresa para que o restante do grupo possa atuar".</i> <i>"Comportamento político em organizações é investir e desenvolver relacionamentos interpessoais de forma que possa favorecer objetivos futuros."</i>	B
Ação do indivíduo de alinhamento com a cultura da empresa	16	<i>"Na minha opinião, comportamento político seria a forma de se relacionar com os stakeholders dos processos e gerir conflitos. Seria também a arte de conviver com a pluralidade de perfis comportamentais presentes nas organizações".</i> <i>"São regras (muitas vezes implícitas) que direcionam as atitudes dos funcionários/membros em uma organização. Uma espécie de "código de conduta" social, dentro da organização".</i>	C
Ação de indivíduos ou grupos para obter e exercer o poder na organização	10	<i>"Seguir e cumprir as metas, visões e missões sempre seguindo os valores da empresa".</i> <i>"Comportamento que envolve a relação entre as pessoas e as diversas esferas de poder".</i>	D
Ação do indivíduo para exercer o poder ou influenciar para proteger interesses pessoais ou de grupos	23	<i>"Comportamento político, na minha opinião, seria uma hierarquia sugerida como base nas classes de poder".</i> <i>"Significa para mim fazer contatos e alianças de modo a ganhar algo em troca. Influenciar pessoas para que te vejam de uma maneira e lembrem de você".</i>	E
Comportamento estranho ao processo decisório racional	5	<i>"Comportamento político é quando os diretores e gestores da empresa começam a tomar decisões políticas dentro da organização protegendo um ou outro, sem analisar fatos reais".</i> <i>"O comportamento político surge quando ideologias e aspectos outros começam a ter maior importância e relevância do que os dados técnicos e científicos".</i>	F
Atributos pessoais	2	<i>"Sagacidade".</i> <i>"Pode ser um tipo de atributo, simples, para compreender empatia numa perspectiva tangível".</i>	G
Ação de relacionamento da empresa com o ambiente externo	21	<i>"Seria a forma como uma organização pública ou privada decide sua forma de atuação perante o ambiente em que ela atua".</i>	H

Fonte: Autores (2017).

O comportamento político é visto como a capacidade de se relacionar para manter um ambiente favorável aos negócios na categoria B com 16 respondentes. Essa visão do recurso ao poder para facilitar a convergência de interesses individuais no ambiente organizacional reflete, em parte, a visão de Tushman (1977 *apud* Lepisto, Pratt, 2012) pelo qual o uso do poder pode afetar objetivos, diretrizes e outros parâmetros da vida organizacional. Mais especificamente, a categoria C, também com 16 respondentes, demonstra que o comportamento político na organização decorre do necessário alinhamento dos seus integrantes à cultura da organização. A cultura aparece ora como respeito e alinhamento ao código de valores, crenças, dentro de



um alinhamento com o proposto por Pettigrew (1977) ou até à ideologia, ora como a adaptação a uma forma de ser e funcionar da organização (“o jeito de jogar o jogo”). Tanto a categoria B como a C refletem, por parte dos respondentes, um viés entre neutro e positivo em relação aos efeitos do comportamento político na organização.

As categorias D e E, com 10 e 23 respondentes respectivamente, associam mais claramente o comportamento político como derivado do recurso ao poder e à influência. A diferença é que a categoria E associa claramente este recurso à necessidade de se alcançar ou proteger interesses de indivíduos ou de grupos, ao passo que em D se estabelece uma associação do comportamento político com o exercício deliberado do poder que deriva das tradicionais estruturas hierárquicas de poder nas organizações. A categoria D apresenta um viés mais neutro em relação ao uso do poder para a obtenção de interesses pessoais; nesse sentido, encontra proximidade com a definição de Valle e Perrewé (2000 apud Lepisto e Pratt, 2012) que entendem que o uso consciente do poder para promover o interesse pessoal pode coadunar ou não com os interesses de terceiros ou da organização.

Na categoria E o uso do poder é mais declaradamente orientado à busca de interesses pessoais ou de grupo. Autores que refletem de forma mais aproximada esta visão são Randall *et al.* (1999) e Eisenhardt e Bourgeois (1988) que afirmam ser o comportamento político a influência não sancionada ou ações encobertas pelas quais indivíduos lutam por interesses pessoais tendo em vista ampliar seu poder de decisão na organização.

Sumarizando na Figura 4, os 49 respondentes agrupados nas categorias A, B e C revelam um viés de neutro a positivo na medida em que percebem a atividade política como algo intrínseco à dinâmica organizacional e como necessário para se obter resultados a favor da organização. As categorias D e E revelam um viés de neutro a negativo, pois enxergam a política como derivação das estruturas formais de poder ou associada a objetivos de auto-interesse. Pode-se afirmar que os 23 respondentes agrupados na categoria E assumem um viés claramente negativo por entenderem a ação política como exclusivamente motivada pelos interesses próprios, ou na descrição de Mayes e Allen (1977), por objetivos não sancionados pela organização.

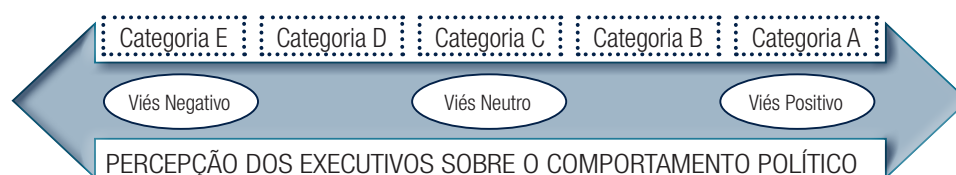


Figura 4: Viés da percepção sobre o comportamento político

Fonte: Autores (2017).

É possível também apontar outra dimensão relevante que distingue as visões dos respondentes em relação ao uso do poder e da influência. Uma parte engloba os que entendem a política como algo derivado das relações entre os indivíduos que compõem a organização ou do necessário alinhamento destes indivíduos à cultura da empresa (categorias A, B e C da Tabela 1). Por outro lado, há outro grupo que enxerga o comportamento

político como o exercício consciente e direcionado do poder e da influência (categorias D e E) para alcançar algum objetivo.

Este estudo obteve respostas análogas à leitura feita pelo Gandz e Murray (1980) que propõem existirem duas variáveis relevantes para acomodar as diversas interpretações capturadas tanto na literatura como nesse estudo, concebendo então o comportamento político como sendo função, de um lado, do engajamento consciente ou não do indivíduo à ação política e, do outro, da direção da ação política a favor do interesse próprio ou da organização.

Por esta função foi possível mapear e comparar as diversas visões reportadas na literatura (Figura 2) e as visões capturadas e categorizadas neste estudo (Tabela 1). O mapeamento foi realizado em um plano no qual no eixo horizontal representa o viés da ação política, contra ou a favor do objetivo organizacional. A mesma categorização usada sobre os resultados da pesquisa (categorias de A a E – Figura 4) foi utilizada para ordenar as diversas interpretações encontradas na literatura, reproduzidas na Figura 5. No eixo vertical, usando a categorização sugerida por Gandz e Murray (1980), foi representado o grau da ação subjetiva de engajamento do indivíduo com a intenção de obter algo a seu favor (ou de seu grupo) em detrimentos dos demais na organização.

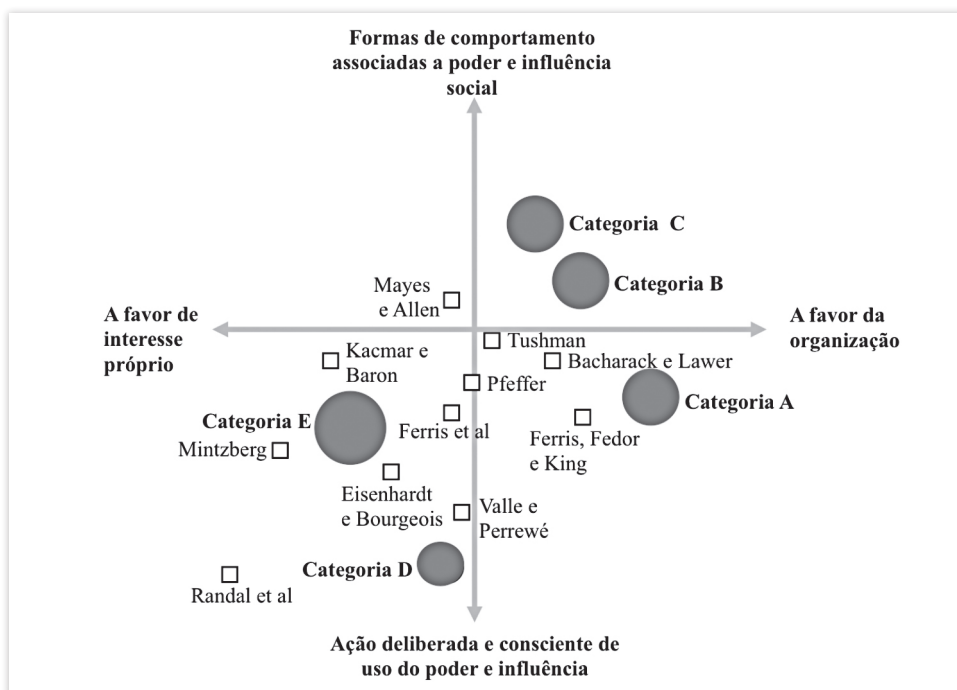


Figura 5: O comportamento político na literatura e na pesquisa

Fonte: Autores (2017).

Desta forma, na Figura 5, busca-se distribuir, simultaneamente, as definições encontradas na presente pesquisa assim como as diversas definições da literatura (Figura 2) sobre comportamento político ou atividade política na organização. O tamanho dos círculos no gráfico representa o número de respondentes em cada uma das cinco categorias, sendo maior a categoria E, menor a D e com tamanho intermediário as categorias A, B e C. Como é possível verificar pela distribuição na Figura 5, as categorias do estudo, em

seu conjunto, revelam um viés mais positivo em relação à média das visões da literatura, com 49 respondentes agrupados nas categorias A, B e C.

## Mecanismos de intervenção nos efeitos do comportamento político

Quanto à análise das ações para ampliação de efeitos positivos e ações para redução de efeitos negativos informadas pelos respondentes, as frases ou palavras-chaves foram agrupadas em 10 categorias de mecanismos de intervenção, vide Tabela 2. Importante destacar que algumas categorias aparecem, na visão dos respondentes, como relevantes tanto no sentido de ampliar os efeitos positivos como reduzir os efeitos negativos. Em pouquíssimos casos a mesma palavra/frase-chave foi usada para orientar dois tipos diferentes de intervenção e, por isto, apareceu em categorias diferentes. É o caso do termo objetivos comuns ora usado com a ideia de focar em resultado, ora com a ideia de criar ambiente participativo.

Tabela 2: Distribuição das citações de mecanismos de intervenção no comportamento político

Mecanismos de intervenção	Palavras ou frases-chave	Reduzir os efeitos negativos	Ampliar os efeitos positivos
<b>Punição</b>	Punição, repressão, intolerância, remoção, isolar, ações coercitivas, tolerância zero, inibir/coibir, inibir agenda própria, não tolerar interesses particulares, mapear agendas.	<b>22</b>	7
<b>Regras e controle</b>	Monitoramento, controle, regras, normas, governança, lei, políticas claras, organização, <i>compliance</i> , limites, boas práticas, respeito às políticas, políticas para controle de suborno, canal de comunicação anônimo, respeito à hierarquia.	<b>18</b>	9
<b>Foco e resultados</b>	Foco, foco no resultado, resultados, objetivos de resultado, objetivos claros, prioridade, posicionamento/ponto de vista, atividade foco cliente, indicadores, resultados.	20	19
<b>Recompensa</b>	Meritocracia, recompensa, reconhecimento, incentivo/desincentivo.	11	12
<b>Transparência</b>	Comunicação, transparência, portas abertas, discussão aberta.	28	27
<b>Organização e cultura</b>	Cultura, visão, boa gestão, planejamento, presença do gestor, práticas sustentáveis, missão, gestão coerente.	7	<b>12</b>
<b>Alinhamento</b>	Relacionamento, networking, interação, alinhamento, convergência, objetivos comuns, diálogo, conciliador/agregador/negociação/modulação, ganha-ganha, ouvir, empatia, feedback.	14	<b>30</b>
<b>Participação</b>	Participação, integração, sinergia/compartilhar, evitar silos, estar junto, aproximação, abertura/sentindo-se dono, trabalho em equipe, empoderamento, horizontalização, colaboração participativa, hierarquia menor, delegação, decisão colegiada, relacionamento com todos os níveis, avaliação 360°, comitês, engajamento, respeitar a maioria, evitar concentração de poder.	15	<b>24</b>
<b>Liderança ética</b>	Ética, honestidade, integridade, liderança, exemplo.	8	<b>21</b>
<b>Desenvolvimento capital humano</b>	Capital humano, capacitação, treinamento, <i>mentoring/coaching</i> , conscientização, motivação, compreensão, amizade, valorização ser humano, qualidade de vida, stress/pressão, evitar críticas/reclamações, autoconhecimento, religião, foco nas pessoas, ambiente de trabalho positivo, valores, respeito, bom humor/otimismo/educação.	9	<b>27</b>
		152	188

Fonte: Autores (2017).

Enfatiza-se inicialmente as intervenções sugeridas pelos respondentes para reduzir os efeitos negativos do comportamento político. A primeira se resume a recorrer à punição ou repressão (22 para reduzir x 7 para ampliar) de comportamentos que se revelam prejudiciais à organização. Neste caso se faz uma referência clara ao uso do poder para afastar os indivíduos que não estariam alinhados aos objetivos sancionados ou que adotariam meios não reconhecidos como legítimos (não sancionados) pela organização.

Outra intervenção sugerida pelos respondentes é o estabelecimento de regras e controles (18 para reduzir x 9 para ampliar). Esta visão é coerente com a definição de Mayes e Allen (1977) pela qual haveria um espaço de “não política” sempre que os indivíduos ou grupos se organizassem em função de objetivos sancionados pela organização adotando meios (regras) sancionados. Ainda que se possa discordar da hipótese de ser possível um espaço de “não política” na organização, é bastante plausível reconhecer que pela definição de regras claras (meios sancionados) e mecanismos de controle adequados, a organização tende a reduzir os espaços no qual se justifica a ação política.

As duas intervenções são coerentes e poderiam ser entendidas de certa forma como complementares, na medida em que adoção de regras claras para todos seguirem, ao dissipar zonas cinzentas de ação política, inibiria a necessidade de se recorrer a meios punitivos ou repressivos.

Para os respondentes, há intervenções que contribuem nos dois sentidos, para ampliar ou para reduzir, conforme pode ser verificado na Tabela 2. Foco e resultados, recompensa e transparência foram apontadas intervenções que podem, em igual medida, ampliar os efeitos positivos e reduzir os negativos. Transparência nas relações e na comunicação são indutoras da formação de um ambiente de confiança e contribuem para legitimar os propósitos organizacionais aos olhos dos seus integrantes. A definição de metas claras e dos mecanismos formais de reconhecimento e recompensa (intervenções foco e resultados e recompensa) inibe o espaço de negociações paralelas, de *lobbies* de bastidor, do uso de meios de influência não sancionados, em resumo, alinham as energias da organização na mesma direção que é o objetivo organizacional.

A ampliação dos efeitos positivos do comportamento político, por sua vez, é atrelada mais acentuadamente, segundo os respondentes, às intervenções de alinhamento, participação, organização e cultura, liderança ética e desenvolvimento de capital humano. O alinhamento, entendido como um conjunto de conceitos complementares, tais como convergência, diálogo, negociação ganha-ganha, networking, é uma intervenção que melhor expressa a dimensão política que pode ajudar na busca de eficácia organizacional. De certa forma define o ambiente no qual pode prevalecer o uso do poder institucional (socializado) em contraposição ao uso do poder pessoal (McClelland & Burnham, 1995).

O ambiente participativo e estruturas de poder mais horizontalizadas, podem sinalizar empoderamento e estimular o engajamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Esta percepção vem ao encontro das tendências recentes pelas quais as organizações hierarquizadas, baseadas em regimentos rígidos, estáveis, previsíveis, parecem ser um anacronismo (Buchanan & Badhan, 2008).

Segundo os respondentes, organização e cultura, como expressão de gestão coerente e sustentável, de visão e valores claros e respeitados, além de liderança ética, são algumas das intervenções que podem contribuir para gerar um ambiente favorável à 'boa' política. Esta percepção mantém coerência com a visão pela qual a política pode ser vista como elemento de legitimação de certas ideias, valores, demandas e como instrumento para a gestão de sentido (Pettigrew, 1977).

Liderança ética, como intervenção que sintetiza conceitos como honestidade, integridade, ética, exemplo e liderança, aparece como alavanca indispensável à formação de um ambiente no qual os dilemas éticos possam ser enfrentados e os interesses individuais possam ser justamente arbitrados na formação do consenso organizacional.

A última intervenção a favor da ampliação dos efeitos positivos do comportamento político, o desenvolvimento de capital humano, envolve um conjunto de conceitos bem amplo, mas que sintetiza uma percepção clara dos respondentes sobre a necessidade de se focar a dimensão humana e profissional no ambiente organizacional. Humana, pelo reconhecimento das necessidades subjetivas e objetivas dos indivíduos. Profissional, pelo investimento no desenvolvimento da capacitação e apoio ao crescimento no ambiente de trabalho. O ambiente organizacional é um microcosmo da sociedade. A defesa de direitos e a busca de elementos de justiça social se reproduzem em escala diversa, mas análoga no dia-a-dia da organização. Respostas adequadas a este tipo de demanda podem incentivar um ambiente que favoreça o comportamento de cidadania organizacional e, por consequência, o objetivo organizacional. A Figura 6 sintetiza os principais achados com relação aos efeitos positivos e negativos do comportamento político.

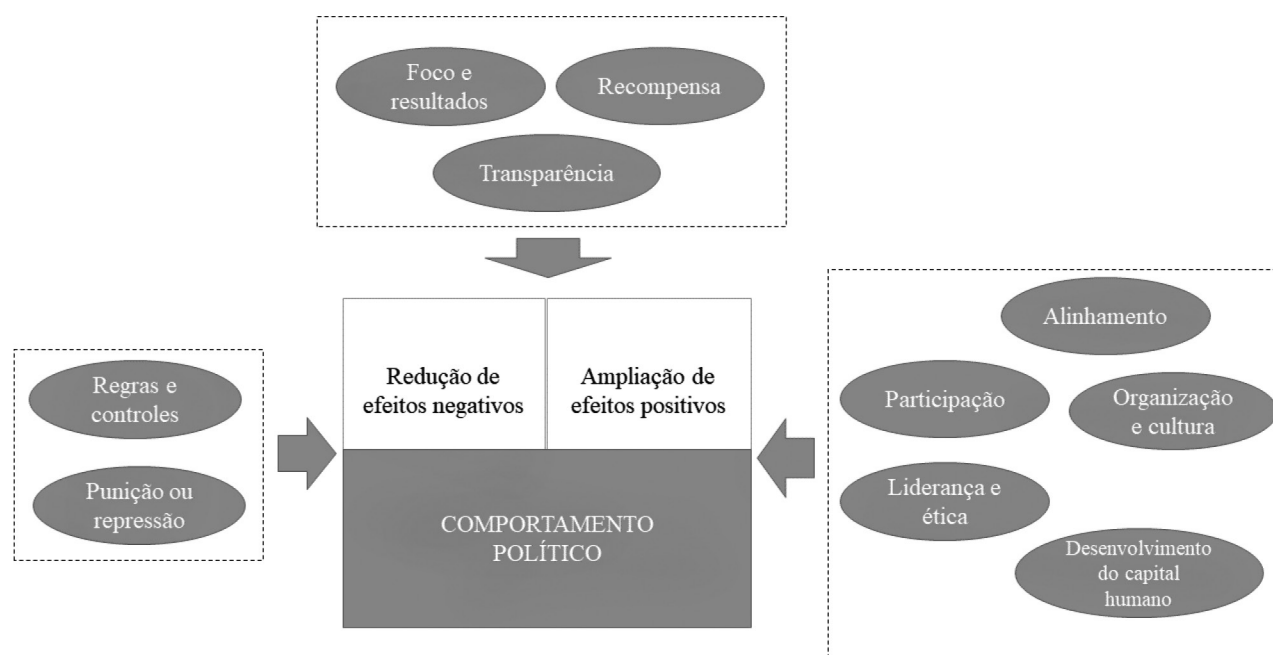


Figura 6: Síntese da influência dos mecanismos de intervenção sobre o comportamento político

Fonte: Autores (2017).



## Considerações finais

Da formulação à execução estratégica, do enquadramento do problema à escolha das alternativas na tomada de uma decisão, a ação política molda o caminho que as organizações irão tomar. Em contextos nos quais o processo decisório é afetado por elevado grau de incerteza e ambiguidade, o comportamento político se torna ainda mais ativo e determinante. O presente trabalho teve como objetivo identificar a percepção de executivos brasileiros sobre as formas de comportamento político nas organizações e mecanismos de intervenção correlatos. Para atender esse objetivo foi aplicado um levantamento em executivos brasileiros, para o qual houve 110 respostas.

Com relação à percepção sobre o conceito de comportamento político, verificou-se que 44,5% dos respondentes avaliam-no como um direcionador ou viabilizador dos objetivos organizacionais, com uma visão neutra a positiva de sua influência. Com visão mais negativa sobre o termo, 30% da amostra avalia o comportamento político como derivado do recurso ao poder e à influência, seja como recurso à necessidade de se alcançar ou proteger interesses de indivíduos ou de grupos, ou como exercício do poder derivado das tradicionais estruturas hierárquicas de poder. O restante da amostra apontou respostas divergentes à literatura pesquisada: 1,8% como atributos pessoais, 4,5% como comportamento estranho ao processo racional e 19,1% como relacionamento da empresa com o ambiente externo. Percebeu-se uma predominância da visão positiva na pesquisa, diferentemente do predomínio do viés negativo da literatura sobre o tema. Esta percepção alternativa dos respondentes é um dos resultados de destaque do artigo.

Sobre os mecanismos de intervenção, tema pouco discutido na literatura, o artigo contribui com a introdução de sua categorização em dez tipos. Destas, cinco ações são voltadas predominantemente para a maximização dos efeitos positivos do comportamento político (participação, alinhamento, liderança e ética, organização e cultura e desenvolvimento do capital humano), duas ações são mais vinculadas à redução de potenciais efeitos negativos (regras / controles e punição / repressão), enquanto três tipos de ações, na visão dos respondentes, auxiliam em ambas direções (foco e resultados, recompensa e transparência).

Como contribuições do ponto de vista teórico, o estudo revela uma maior percepção positiva dos executivos participantes desta pesquisa sobre o termo comportamento político do que a visão apresentada na literatura. Além disso, os mecanismos de intervenção propiciam um *framework* para desenvolvimento de outros trabalhos prescritivos de caráter qualitativo ou quantitativo.

Sob a lente gerencial, o artigo demonstra que a política é necessária como instrumento para arbitrar interesses, sendo vital para o conjunto de decisões das organizações. Os mecanismos de intervenção, derivados deste estudo, são alavancas potenciais para o uso do comportamento político em prol de melhores resultados organizacionais.

Como limitações do estudo, destacam-se a dificuldade de generalização dos resultados alcançados, seja pelo tamanho da amostra como pela natureza exploratória do método usado, além da falta de triangulação dos

achados qualitativos com eventuais construtos quantitativos, como a eficácia do processo decisório. Tais lacunas podem ser sanadas em estudos futuros. Assim, pode-se sugerir, tanto pesquisas qualitativas com foco em entrevistas, obtendo visões dos vários atores, quanto estudos de casos com avaliação dos participantes, do processo decisório adotado e seus resultados.

Espera-se que o presente estudo amplie discussões sobre o binômio política e decisões organizacionais. Desta forma, como potenciais desdobramentos futuros, podem ser realizadas replicações desta pesquisa com executivos de distintos níveis organizacionais (apenas executivos de alto escalão, por exemplo), de distintos países para avaliar a influência da cultura, assim como pesquisas sobre a efetividade dos mecanismos de intervenção para o atendimento dos objetivos organizacionais, bem como confronto entre o comportamento político e procedimentos racionais para a tomada de decisão.

## Referências

- Buchanan, D. A., & Badham, R.J. (2008). *Power, Politics and Organizational Change: winning the turf game*. London: Sage Publications.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2003). Redefining managerial work: smart politics. *Management Decision*, 41(5), 477-487.
- Cyert, R., & March, J. (1963) (2nd edition 1992). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- De Moraes, R.M. (2017). Escala de percepção de política na organização: adaptação e validação para o contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 16(3), 197-212.
- Dean, J. W. Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L.J.III. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Farrell, D., & Petersen, J.C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 401-412.
- Ferris, G.R., & Treadway, D.C. (2012). Politics in Organizations: History, construct specification, and research directions. In Ferris, G. R., Treadway, D.C. (Ed.) *Politics in organizations: Theory and research considerations*. USA: Routledge, 3-26.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skills in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Horchwarter, W.A. (2012). The positive side of organizational politics. In Ferris, G. R., Treadway, D.C. (Ed.) *Politics in organizations: Theory and research considerations*. USA: Routledge, 27-65.
- Jarret, M. (2017). *The 4 Types of Organizational Politics*. Harvard Business Review. Recuperado em 13 dezembro, 2017, de <https://hbr.org/2017/04/the-4-types-of-organizational-politics>

- Lepisto, D.A., & Pratt, M.G. (2012). *Politics in perspectives: on the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics*. In Ferris, G. R., Treadway, D.C. (Ed.) *Politics in organizations: Theory and research considerations*. USA: Routledge, 67-98.
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (2006) *Designing qualitative research*. (4th ed). USA: Sage publications.
- Mayes, B., & Allen, R. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-677.
- McClelland, D.C., & Burnham, D.H. (1995). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 73(1), 126-139.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: edição executiva*. (G. G. Goldschmidt, Trans.) (2a. edição). São Paulo: Atlas.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 78-87.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. USA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. In Whetten, D.A. & Godfrey (Eds) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousands Oaks: Sage, 171-207.
- Rajan, R.G., & Zingales, L. (1998). Power in a theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 387-432.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Russo, R. (2010). *A atividade política no processo decisório estratégico*. Dissertação de mestrado em Estratégia, Faculdade de Economia e Administração, INSPER, São Paulo, SP, Brasil.
- Silvester, J. (2008). The good, the bad and the ugly: politics and politicians at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 107-148.
- Uzzi, B. (2017). How to Navigate the Politics of an Innovation Project. *Harvard Business Review*. Recuperado em 05 janeiro 2018, de <https://hbr.org/2017/11/how-to-navigate-the-politics-of-an-innovation-project>

## Agradecimentos

Os autores agradecem as sugestões e recomendações dos avaliadores da RECADM, que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.